

Caso BioBeer

Palabras clave: Estrategia, Marketing, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Ética

Introducción

En el año 2021, el sector cervecero comenzaba a acelerar un proceso de lenta recuperación. Después de los datos de crecimiento que había tenido el sector hasta el año 2019, Manuel Lazo, Carlos Vallejo y Carolina Alejo, preveían una continuación de la tendencia de crecimiento abandonada por la situación de pandemia global. Los tres amigos deciden dar un paso y convertirse en socios mediante la constitución de una Sociedad Limitada dedicada a la producción y comercialización de cerveza, que inicialmente cuenta con una aportación de Capital de 180.000€.



Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)
Usted es libre de: Compartir— copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Bajo los siguientes términos:
Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir de el material, no podrá distribuir el material modificado.



Entorno y situación de la empresa

En 2020 España está situada como el tercer país productor de cerveza de Europa y el décimo del mundo, con más de 39 millones de hectolitros anuales. En España el consumo de cerveza la sitúa como una de las bebidas preferidas por los consumidores, que el 70% de las ocasiones la toma junto con alimentos, comidas o cenas, y el 52% es entre los lunes y viernes.

Aunque la pandemia global producida por el virus COVID-19 en el año 2020, provocó que en España la producción y el consumo de cerveza registrase una caída del 12%, con datos de caída similares a los que se produjeron en la crisis económica que se inició en 2007, la evolución del consumo evolucionó de forma creciente desde el año 2010 hasta el año 2019, experimentando un crecimiento del consumo en hostelería y un consumo más o menos constante en los hogares españoles. La caída de ventas producida por los efectos económico-sociales de la pandemia, llegó a afectar más a las empresas productoras más pequeñas del sector, con caídas de hasta el 40%, debido a su alta dependencia de los canales horeca.

El sector está liderado en España por cuatro grandes grupos, que son los siguientes: Mahou San Miguel, Grupo DAMM, Heineken España e Hijos de Rivera. Las empresas productoras pequeñas suponen una producción total de 0,1 millones de hectolitros anuales, de las cuales el 29% no llega a una producción superior a los 500 hl.

Tanto Manuel, como Carlos y Carolina comparten una misma visión sobre el eje de su modelo de negocio, en el que buscan el equilibrio entre la calidad de su producto, el servicio a sus clientes y el compromiso medioambiental, esta idea se materializan en BioBeer, que nace en enero como una pequeña empresa productora y comercializadora de cerveza en España.



El inicio y la puesta en marcha

El proceso de fabricación de la cerveza se inicia con la recogida de la cebada, cuyos granos se germinan para generar las encimas con las que su almidón se transforma en hidratos de carbono. El siguiente proceso se llama malteado, en él los granos se secan y se tuestan a diferentes grados, consiguiendo así diversos tipos de malta que determinarán el color de la cerveza. Posteriormente se muele y se fermenta. En las siguientes etapas se incluye la adición del lúpulo para aportar amargor y aroma, la maceración y la maduración. Como BioBeer no sólo produce, sino que también comercializa, la cerveza pasa por una última etapa, que se trata del envasado. Para llevar a cabo estos proyectos, la Sociedad alquila el 15 de enero una nave en la provincia de Guadalajara, con un coste de 4.000€ mensuales más IVA, esta nave tiene 680 metros cuadrados en la planta baja, para llevar a cabo la producción y envasado de la cerveza, y una segunda planta con 80 metros cuadrados que se destinará a oficinas. El alquiler de la nave se pagará el día 15 de cada mes, y los suministros de luz, agua y gas, suponen un coste medio mensual de 215,30€ más IVA, que se pagará el último día de cada mes.

El proceso de producción de BioBeer se diferencia del de otras empresas en que logra minimizar la emisión de gases a la atmosfera, para conseguirlo, el mismo día, 15 de enero, se adquiere un biorreactor que consumirá todo el CO₂ que se produce durante la fermentación de la cerveza, asegurando que no se contamina con este proceso. La compra de este biorreactor costará 90.000€ más IVA, se pagará la mitad al contado, dejando la otra mitad a deber al vendedor durante 90 días, momento en el cual se pagará la deuda restante. Este biorreactor se amortizará en 10 años y se realizará mensualmente durante el primer año.

Para poder iniciar la producción, el día 21 de enero se compran las materias primas necesarias para fabricar la cerveza: levadura, lúpulo, cebada y agua, por un valor de



28.030€ más IVA, que se pagarán al contado. Al día siguiente, en previsión del inicio de la distribución, cuando llegue el momento, compran una primera partida de botellines de 33cl, por un precio de 22.950€ más IVA, que también se pagarán al contado. Estos botellines se entregan y recogen de los clientes del canal horeca, para reutilizarlos.

En el mes de mayo ya han agotado las existencias de materias primas, y el día 30 hacen un nuevo encargo por valor de 65.422€ más IVA.

Posicionamiento y objetivos de ventas

Manuel, como Carlos y Carolina quieren que BioBeer transmita a sus consumidores el compromiso con el medioambiente y el respeto a la naturaleza que comparten ellos y que quieren llevar a sus consumidores. Las tendencias sociales están alineadas con los conceptos de sostenibilidad, ecología, responsabilidad social y economía circular. Sin ser una cerveza artesana, BioBeer quiere encontrar sitio entre las grandes marcas dando presencia a estos factores, por lo tanto, una persona que consuma BioBeer, es alguien que antepone sus valores al precio, a las marcas con fuerza comercial, sin renunciar a un sabor de buena calidad. Este público objetivo inicial es joven y por ello se diseñan su marca con un imagotipo sencillo y desenfadado, con el objetivo de posicionarlo de forma completa, pero también de llegar a posicionar por separado el icono (isotipo), y el nombre con la tipografía (logotipo), en diferentes acciones de merchandising. Actualmente el imagotipo es el siguiente:





BioBeer se inicia con la producción de cerveza de cebada, pero dado que el biorreactor les permite mejorar el proceso de fabricación y esto será uno de los valores de la cerveza, Carlos y Carolina plantean la posibilidad de lanzar a partir del segundo año una nueva línea de cerveza de trigo, y aumentar los tipos de cerveza tradicional mediante diferentes tipos de aguas y niveles de tostados, como las cervezas tradicionales alemanas tipo Altbier, o la inglesa IPA.

Por el momento, en el mes de marzo, Manuel logra firmar un contrato con una cadena de restaurantes para suministrarles 45.000 unidades de la cerveza biológica embotellada todos los meses, por valor de 67.500.00€ más IVA que cobrarán a final de cada mes. La planta de producción está situada en Guadalajara porque esta situación céntrica, donde el precio del suelo industrial no es tan alto como en Madrid, les permite tener margen de distribución a la zona norte, levante y sur, de forma cómoda.

La estrategia de ventas se orienta al canal horeca, donde Manuel realiza la función comercial, en un primer momento, en su fase 1, su ámbito de distribución está en Madrid, centrándose en la zona norte de la Comunidad y en la capital, el segundo periodo de actuación o fase 2, se centra en determinadas zonas de Castilla León y Castilla- La Mancha. Además de las marcas locales, los principales competidores en horeca son Mahou y Estrella Galicia. Para poder introducirse en estos canales, diseñan tres tipos de campañas:

- Diseñan una campaña de comunicación y merchandising (camisetas y gorras hechos con algodón orgánico y diseños atractivos y llamativos), para dar a conocer su marca, basada en pequeñas promociones en restaurantes, bares y discotecas de la fase 1, esta campaña tiene un coste de 6.000€ más IVA que pagarán en 90 días.
- Planifican una estrategia de redes sociales que implica la creación de contenidos durante todo el año, para ello subcontratan a una agencia con un coste mensual de 300€.



- En diciembre, el día 1 tienen previsto iniciar una campaña publicitaria de Navidad por valor de 6.300€ más IVA que pagarán en 60 días.

Establecen que, para el lanzamiento de la marca, su presupuesto de marketing para los dos primeros años estará entre el 15 y 20% de la facturación prevista.

La política de precios que se sigue varía en función de la zona de distribución, el precio medio de venta al canal horeca es de 0,88€ el envase de 33 centilitros, y el PVP de cada local varía entre 2,5€ y 2,8€, excepto en discotecas, que puede aumentar. Estos precios están en línea con la competencia, aunque hay que tener en cuenta que la marca está en un nivel mucho más bajo de notoriedad.

Manuel propone que sus valores diferenciadores se materialicen en el propio envase, por un lado comienza a buscar un diseñador que sea capaz de crear un molde de una botella diferencial que esperan poder sacar a partir del segundo año, por otro lado, y para ser más eficientes, en el mes de abril, compran una embotelladora por valor de 1.800€ más IVA, a partir de este mes, la amortización de la embotelladora se realizará mensualmente sabiendo que se amortizará en cinco años. Por el momento no se plantean el formato de barril con grifo expendedor, aunque sí es algo que quieren valorar a medio plazo, una vez que la marca alcance una notoriedad mayor.

Estructura interna

Manuel Lazo, Carlos Vallejo y Carolina Alejo son los socios fundadores, que forman el Consejo de Administración. Manuel es graduado en ADE, tiene formación y experiencia en marketing y ventas, su familia produce vinos y conoce en parte el sector,



Carlos también es graduado en ADE y ha trabajado en el departamento financiero de una cadena de distribución durante cinco años. Carolina es graduada en biotecnología y está especializada en la línea verde, que es la que se centra en los sectores agrícolas y ambientales.

Para poder dar comienzo a la actividad, el 1 de febrero, se contratan a dos empleados, Julián González Olmos y Eduardo Robledo Gómez. Se les pagará mensualmente 1.200€ brutos a cada uno. La seguridad social de la empresa es del 33%. La retención por IRPF es del 6%. La seguridad social del trabajador es del 6,3%. El resto resultante neto se les paga a los trabajadores el último día de cada mes. El transporte y la distribución están subcontratados con una empresa externa que, en un primer momento, no trabaja en exclusividad. El mantenimiento de la planta de producción y de los equipos informáticos y de comunicación, están también subcontratados.

Manuel prevé que en el segundo año de actividad la plantilla tendrá que dimensionarse en las áreas de producción, mantenimiento de planta y comercial. Por el momento, contratan una empresa comercial, con un coste de 6.452€, para que busque nuevos clientes del sector horeca en las zonas propuestas en la fase 1, y llevan a cabo una revisión de la maquinaria por valor de 1.763€ más IVA.

Como su presupuesto de contratación no es muy alto, respecto al precio de mercado, deciden implantar un plan de formación que sirva para motivar a los empleados que se vayan incorporando, y además para alinear el compromiso de todos los empleados con los valores que la empresa quiere inspirar. Como son pocos en un inicio, la transparencia y cercanía se convierten en valores de identidad, que Carlos quiere preservar aunque la empresa empiece a crecer en volumen de plantilla.

Planteamiento de expansión



La empresa se propone a largo plazo sustituir las cajas de plástico utilizadas para la distribución por un material reciclado y no contaminante. También querría ser la primera empresa que cuente con una red de distribución mediante vehículos eléctricos.

Dados los datos de crecimiento estimados, en los que alcanzarían en una fase 3 de expansión comercial Levante y en una fase 4 Andalucía, Manuel tiene dudas de poder alinear en el futuro la capacidad productiva con la comercial, y plantea la posibilidad de comprar excedentes de cerveza a productores pequeños, para envasar BioBeer, estos productores no cumplirían los estándares de calidad de BioBeer al no tener un biorreactor en su proceso productivo, pero Manuel considera que si representa menos del 25% de las ventas, no repercute en el propósito de la empresa, siempre que el sabor no difiera. Por otro lado, Carlos cree que el crecimiento de la empresa necesita un responsable de Personas, para poder seguir transmitiendo el espíritu de la empresa.

Carolina quiere que en la cadena de Valor del proceso de producción se incluyan también a los productores de cebada y de trigo, adquiriéndola sólo a productores que garanticen un cultivo sostenible, libre de productos químicos y con la máxima reducción posible de la huella de carbono, para ello plantea que el proceso productivo de BioBeer tenga un sello de Calidad que certifique desde el inicio del proceso de selección de proveedores, hasta la venta.

Datos fiscales

Las deudas con la Hacienda Pública y la Seguridad Social se pagan según calendarios oficiales. El día 20 de este mes de abril, además, liquidan sus deudas con la Hacienda Pública. El día 20 de Julio liquidan todas sus deudas con la Hacienda Pública. En el mes de octubre, el día 20, pagan sus deudas con la Hacienda Pública.



Bibliografía

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2020:
https://cerveceros.org/uploads/60cc4d782b7af__InformeSocioeconomicoSectorCerveza_2020.pdf
- <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/333986/informe-2021-del-sector-de-cervezas-en-espana>
- <https://es.statista.com/temas/5410/la-industria-de-la-cerveza-en-espana/>
- <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11276271/06/21/La-cerveza-pierde-fuerza-y-se-hunde-un-12-la-mayor-caida-de-su-historia.html>